

CIRAD



Rapport de mission

**Mission d'appui administratif et financier auprès de l'IRAG
(Guinée Conakry)
du 22 au 26 septembre 2008**

Benoit Cervello
Responsable Adjoint du Service des Affaires Financières
CIRAD Département PERSYST



Projet FSP 2003-82 « Appui à la création d'un système national de recherche agronomique, zootechnique et halieutique en Guinée », composante « Renforcement des capacités institutionnelles, scientifiques et de gestion de l'IRAG ».



CIRAD



Rapport de mission

**Mission d'appui administratif et financier auprès de l'IRAG
(Guinée Conakry)
du 22 au 26 septembre 2008**

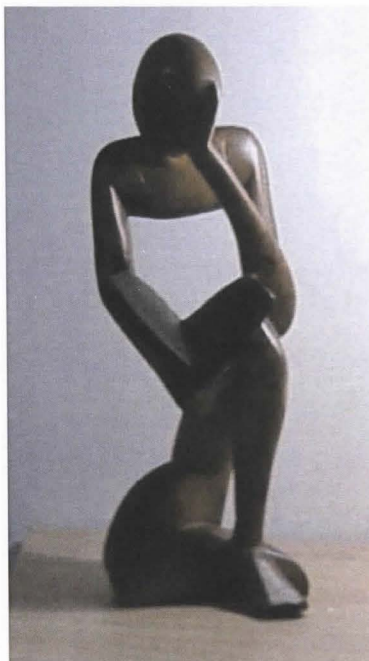
Benoit Cervello
Responsable Adjoint du Service des Affaires Financières
CIRAD Département PERSYST



Projet FSP 2003-82 « Appui à la création d'un système national de recherche agronomique, zootechnique et halieutique en Guinée », composante « Renforcement des capacités institutionnelles, scientifiques et de gestion de l'IRAG ».

SOMMAIRE :

1. Introduction.....	4
2. Constats généraux.....	5
3. Les chantiers à entreprendre	6
3.1. Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier »	6
3.2. Centraliser l'exhaustivité de l'information financière de l'IRAG dans un Système d'Information unique : la comptabilité générale	7
3.3. Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée / Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique.....	9
3.4. Contrôler la gestion au niveau des Centres de Recherche Agronomique.....	13
3.5. Finaliser et valider les procédures.....	15
3.6. Professionnaliser la gestion des conventions	16
3.7. Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation comptable	18
4. Conclusion et questions en attente	21
ANNEXES	22
Annexe 1 : Termes de référence.....	22
Annexe 2 : Présentation pour la réunion de synthèse	27
Annexe 3 : Rôle de la comptabilité	32
Annexe 4 : Présentation formation comptable IRAG (mars 2008)	33



Statuette guinéenne

« Le verbe lire ne supporte pas l'impératif. Aversion qu'il partage avec quelques autres : le verbe « Aimer »..., le verbe « Rêver »... » - Daniel Pennac – *Comme un Roman* (1992)

Preliminaire :

Un chaleureux remerciement à l'ensemble du personnel de l'IRAG qui m'a accueilli et accompagné durant cette mission.

Personnes rencontrées :

► IRAG :

- Dr Famoï Béavogui : Directeur Général
- M. Patrice de Vernou : Conseiller auprès de la Direction Générale de l'IRAG - Correspondant du Cirad en Guinée
- M. Hérico Diallo : Directeur Administratif et Financier
- Mme Tiguidanke Diallo : Responsable de la Section Budget Finance
- M. Elhadj Mohamed Diouma Keïta : Agent Comptable
- M. Diaby Mohamed Kanfory : Contrôleur Financier
- M. Alfa Amadou Balde : Responsable Adjoint de la Cellule Coopération Valorisation
- Dr Boubacar Diallo : Directeur des Ressources Humaines
- M. Mourikone : Responsable de la division Logistique Achats
- M. Moustapha Donzo : Directeur du Centre de Recherche Agronomique de Foulaya
- M. Koléa Souma: Directeur Adjoint du Centre de Recherche Agronomique de Foulaya
- M. Ibraïm Libérien Camara : Comptable du Centre de Foulaya
- M. le Responsable de Laboratoire de Biologie Moléculaire au CRA de Foulaya
- Nombreux chefs de programme et chercheurs du CRA de Foulaya.

► Extérieur :

- M. Jacques Burnouf : Conseiller au Ministère de l'Economie et des Finances
- M. Bernard Jean : Chef du Service Coopération et Actions Culturelles à Conakry, SCAC, Ambassade de France en Guinée
- M. Salvatore Papalardo : Attaché de coopération pour la Société Civile, SCAC, Ambassade de France en Guinée.

1. Introduction

Conformément aux termes de référence figurant à l'annexe 1, les objectifs de cette mission d'appui administratif et financier auprès de l'IRAG doivent permettre à l'établissement de mettre en place un système de gestion administratif, financier et comptable fiable afin :

- de satisfaire aux grandes obligations comptables d'un Etablissement Public à Caractère Administratif (EPA) avec notamment la mise en place d'un système comptable et financier adossé à des procédures financières validées ;
- d'assurer un suivi analytique de sa comptabilité prenant en compte l'organisation de l'Institut (suivi analytique des différents centres de recherche par exemple) mais également les choix de management de la Direction Générale (par exemple : suivi des projets par grandes typologies, distinction projets de recherche, expertises, gestion du patrimoine...) ;
- d'assurer la fonction de gestion des conventions de financements obtenues par l'institution en respect du système de comptabilité de l'établissement et en respect des procédures fixées par les différents bailleurs de fonds.

Cette mission s'inscrit dans un contexte de renouvellement de l'équipe de Direction de l'IRAG ainsi que de certains cadres de l'institution (agent comptable et contrôleur financier).

Elle s'est déroulée du 22 au 26 septembre 2008 essentiellement au siège de l'IRAG à Conakry. Toutefois, une mission de terrain au Centre de Recherche Agronomique de Foulaya (CRAF) a permis d'évaluer les dispositifs de gestion d'un des 6 centres de l'IRAG.

La mission a été constituée principalement d'une série d'entretiens individuels des membres du « pool financier » de l'IRAG : Direction Administrative et Financière (DAF), Agent Comptable, Contrôleur Financier, Division Coopération et Valorisation, Services Généraux. Les éléments recueillis lors de ces différents entretiens ont été quotidiennement présentés en réunion plénière de ce même pool pour restitution, discussion et validation des questions posées.

La synthèse quotidienne en fin d'après-midi au Directeur Général de l'IRAG et au conseiller CIRAD a permis de présenter les résultats de la journée et le cadre de travail pour la journée suivante.

Cette mission s'est clôturée par une synthèse générale avec l'ensemble du Pool financier et les membres de la Direction Générale (cf. présentation en Annexe 2).

Ainsi, après quelques constats généraux, cette synthèse a permis de dégager 8 propositions de chantiers à entreprendre permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

Pour chaque chantier, les objectifs et des propositions d'actions ont été présentés.

Il s'agit de :

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » ;
- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale ;
- Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée ;
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique ;
- Contrôler la gestion au niveau des CRA ;
- Finaliser et valider les procédures ;

- Professionnaliser la gestion des conventions ;
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation.

2. Constats généraux

Points positifs :

- Une Direction Générale acteur du projet : même si cette mission a été commanditée par l'ancienne Direction, la nouvelle Direction Générale s'est appropriée immédiatement le projet afin d'essayer de démarrer son mandat dans les meilleures conditions administratives et financières.
Au-delà des objectifs définis dans les termes de référence, l'objectif de la Direction est affiché : recréer un lien de confiance financière entre l'IRAG et ses partenaires (tutelles, bailleurs) mais également en interne au sein de l'établissement ;
- Un « pool financier » rénové (mélange d'anciens et de nouveaux) extrêmement motivé par le projet. On sent une véritable volonté collective d'obtenir des résultats rapides sur la réorganisation administrative et financière proposée ;
- Un savoir faire technique réel sur les différents sujets abordés : comptabilité générale, comptabilité analytique, comptabilité budgétaire, comptabilité publique, contrôle financier...
- Des procédures et des outils comptables et financiers en place : une grande réflexion existe à l'IRAG sur ce sujet. Cette base correspond à un socle fort sur lequel va pouvoir s'appuyer l'institution.
La DAF possède une version à jour du logiciel de comptabilité SAARI Sage Version 13.

Points négatifs :

- Le budget prévisionnel d'établissement est élaboré pour le Ministère de l'Economie et des Finances. Il est théorique et ne prend pas en compte les besoins réels des différents centres ;
- Des procédures comptables et financières internes inadaptées ;
- Existence d'un projet de Manuel des procédures en vigueur pour un Etablissement Public à Caractère Administratif, mais ce guide n'est pas validé ;
- Enregistrements fiables de la comptabilité pour un nombre limité de projets ;
- Absence de suivi comptable par rapport à des budgets prévisionnels ;
- Gestion financière des conventions « aléatoire » et dans l'urgence souvent sous la pression des bailleurs ;
- Circuit d'information financière non maîtrisé : absence de traçabilité des pièces, gestion des documents inexistante, circuits de l'information libre...
- Relations financières avec les CRA épisodiques et incomplètes : absence de procédures, manque de proximité, pas de lisibilité organisationnelle pour les centres...
- Mauvaise organisation des équipes de gestion : répartition floue des rôles des différents interlocuteurs financiers, chevauchement des responsabilités...

3. Les chantiers à entreprendre

3.1. Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier »

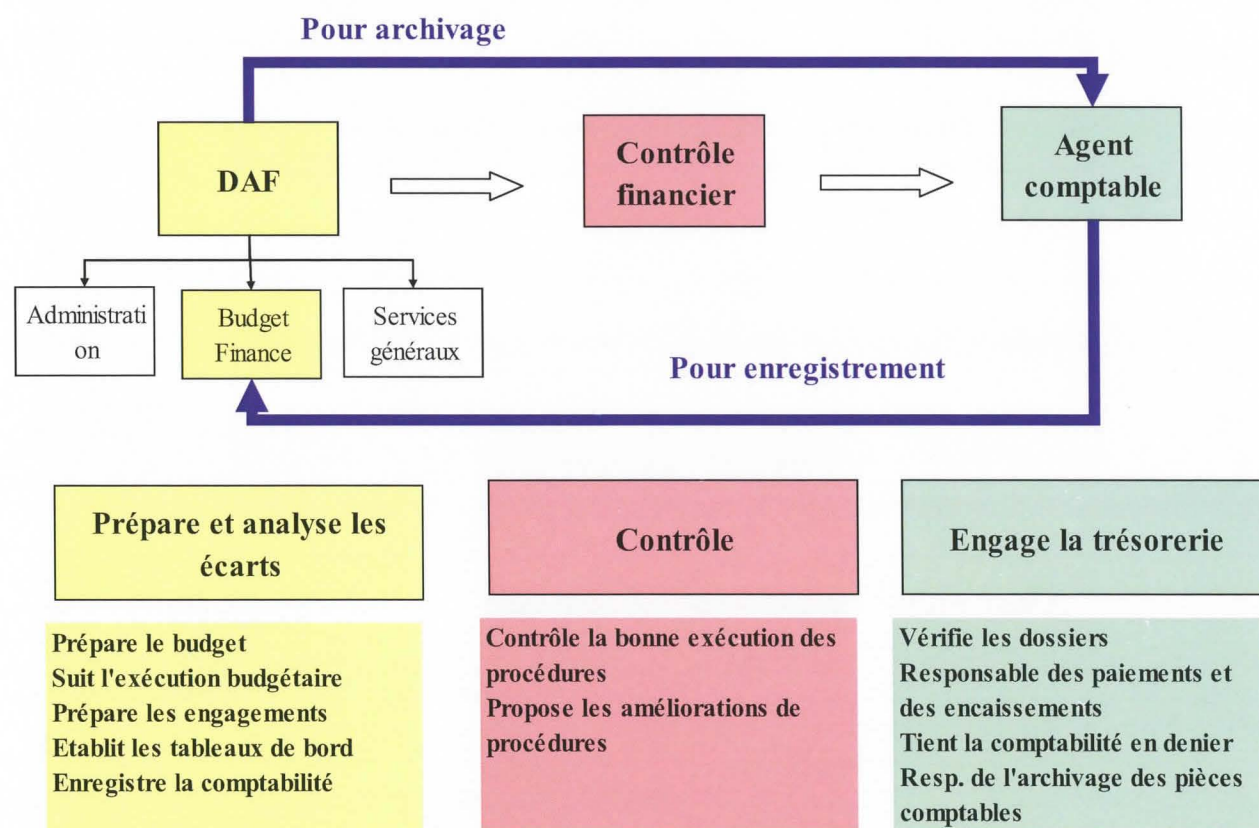
Objectifs :

- Affirmer les responsabilités pour fluidifier la circulation de l'information ;
- Donner une visibilité à l'organisation financière ;
- Valider la localisation de la tenue de la comptabilité générale.

Propositions :

- Placer les comptabilités générale, analytique et budgétaire au niveau de la DAF ;
- Placer la comptabilité en denier et l'archivage des pièces comptables au niveau de l'Agence Comptable.

Suite à la récente réorganisation, l'IRAG a renouvelé une partie de son « Pool financier » après la nomination d'un nouvel Agent Comptable et d'un nouveau Contrôleur Financier. La mission a permis de confirmer le périmètre de responsabilité des différents interlocuteurs.



Selon le schéma ci-dessus on retrouve :

- la Direction Administrative et Financière structurée en 3 services dont le service « Budget – Finance » dédié à la gestion financière.

Les missions principales de ce service consistent en :

- préparer les engagements,
- préparer les liquidations,
- réaliser le budget consolidé de l'établissement,
- suivre sa réalisation et préparer les analyses d'écart,
- tenir la comptabilité générale : cette proposition découle de l'analyse du circuit des pièces. Par ailleurs il apparaît qu'historiquement, les compétences nécessaires pour assurer cette fonction sont localisées au sein de la DAF. Enfin, cette localisation permettra de bien séparer la procédure d'enregistrement de celle du paiement.

- le Contrôle Financier :

Ce service assure l'ensemble des missions de contrôle tels que :

- avis sur les projets de budget et de comptes financiers avant approbation,
- contrôle et validation des projets de dépenses et de recettes,
- contrôle la réalité du service fait sur les projets de liquidation de dépenses,
- contrôle et suivi de la comptabilité matière...

Les contrôles portent sur la qualité de l'ordonnateur, la conformité des signatures, les imputations budgétaires, la disponibilité des crédits, la conformité des justificatifs, l'exactitude des calculs...

Par ailleurs, le contrôle financier sera amené à faire des propositions d'amélioration des procédures en place.

- l'Agent Comptable :

Conformément à la législation de la comptabilité publique guinéenne cet agent est responsable des opérations de trésorerie de l'institution soit :

- encaissement et recouvrement des recettes,
- paiement des dépenses,
- conservation et maniement des fonds,
- exécution opération de trésorerie,
- tenue de la comptabilité en denier,
- conservations des pièces comptables.

3.2. Centraliser l'exhaustivité de l'information financière de l'IRAG dans un Système d'Information unique : la comptabilité générale

Objectifs :

- Obtenir un outil de suivi financier des activités de l'IRAG,
- Certifier aux partenaires (tutelles, bailleurs de fonds) une garantie de saine gestion des fonds alloués (production de budgets prévisionnels, des bilans et des comptes de résultat),
- Faciliter l'obtention de financements complémentaires.

Propositions :

- Mettre en route un Système d'Information fiable respectant les normes de la comptabilité publique et générale guinéenne.

L'activité de l'IRAG implique de nombreuses relations avec son « environnement » notamment avec les fournisseurs, les banques, l'État et les bailleurs de fonds. Et des mouvements (ou flux) ont lieu dans les deux sens.

Par exemple, les fournisseurs livrent des marchandises ou effectuent des prestations que va régler l'IRAG. C'est le rôle de la comptabilité générale d'enregistrer tous ces mouvements.

Il faut donc de la rigueur, de la méthode, une organisation sans faille. La comptabilité générale doit constituer la « mémoire » de l'IRAG de tous les événements qui l'ont affectée. Mais elle va nettement au-delà, car elle analyse l'impact de ces opérations sur sa « santé » actuelle et éventuellement future : c'est le calcul du résultat (bénéfice ou perte) et l'établissement du bilan comme image fidèle de la situation financière.

Le rôle de la comptabilité « générale » ou « financière » est donc double (cf. annexe 3) :

- conserver un enregistrement de toutes les opérations physiques et financières de l'entreprise ;
- être un outil de gestion sur le plan financier, refléter une image globale et fidèle de la situation de l'entreprise.

Au sein de la DAF, il existe l'ensemble des compétences techniques indispensables à la mise en place d'une comptabilité générale.

Ainsi, sur 2008, le responsable de cette DAF a initié un certain nombre de formation en « Gestion financière et comptable » (cf. Annexe 4 – Rapport synthétique de la formation 2008) visant à impulser une dynamique comptable et financière au sein de l'IRAG.

Par ailleurs, la DAF possède un outil de comptabilité SAARI SAGE qu'elle maîtrise parfaitement. Un travail important a déjà été réalisé par cette équipe afin de paramétrer ce logiciel selon les normes comptables guinéennes (norme de l'OHADA, Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

Cet outil pourrait héberger l'ensemble des informations comptables et financières de l'institution.

Enfin, il existe au sein de la DAF une procédure intitulée « Chap. 4 : Système comptable et financier » présentant les principes fondamentaux de la comptabilité ainsi que les différents paramétrages proposés pour le logiciel de comptabilité.

Il faut maintenant valoriser les compétences exprimées par la mise en place effective du système permettant de consolider l'ensemble des informations comptables et financières de l'établissement.

3.3. Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée / Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique

Objectifs :

- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière de l'IRAG au niveau du siège,
- Faire du budget et de la comptabilité analytique un véritable outil de management pour la Direction Générale.

Propositions :

- Rapprocher élaboration budgétaire et suivi analytique,
- Créer une codification analytique « lisible » adaptée au suivi financier souhaité par la DG : IRAG – Centre – Programme – Projet – Financement,
- Tenir un chronogramme au niveau du siège (service budget de la DAF) de l'ensemble des codes analytiques de l'IRAG,
- Associer un code analytique, et un seul, à un projet ou service de l'IRAG.

3.3.1. Rappel généraux :

- Comptabilité analytique :

Si la comptabilité générale enregistre les ventes, les achats, les paiements faits, les paiements reçus, les investissements, etc., c'est-à-dire toutes les opérations réalisées entre l'IRAG et l'extérieur, la comptabilité analytique est un outil de pilotage interne.

Son rôle est de fournir non pas une vue globale de l'IRAG mais des informations détaillées selon le niveau souhaité par la Direction Générale et les différents responsables de l'institution. C'est une comptabilité du " détail " adaptée à la gestion.

La comptabilité générale est multi-usages : elle est utilisée au sein de l'IRAG mais aussi à l'extérieur. Elle est donc soumise à des règles d'application obligatoire (légales). La comptabilité analytique est faite par l'entreprise, pour ses besoins internes, selon sa propre organisation.

- Comptabilité budgétaire :

Les points de départ des budgets sont les objectifs négociés entre les responsables des divers services et programmes et la Direction, ce qui suppose une certaine décentralisation des moyens et des responsabilités.

Il y a ensuite une phase de prévisions qui aboutit à des budgets par activités regroupés selon les différents niveaux de l'organisation (service, programme...).

Enfin, les réalisations effectives sont comparées aux prévisions, avec recherche des causes d'écart et actions correctives.

- Code analytique :

Le code analytique constitue le maillon élémentaire de la structuration analytique de l'IRAG. Toutes les écritures comptables mettant en jeu des charges ou des produits reçoivent obligatoirement une imputation analytique. Outre les comptes de charges et de produits, quelques comptes de bilan comme les créances des clients peuvent être aussi suivis en comptabilité analytique.

La codification analytique mise en place permet ainsi d'établir le résultat (produit moins charge) d'un Centre ou du siège, d'un programme ou d'un service d'appui, d'un projet ou d'une opération contractuelle qui sont la base du suivi de l'exécution budgétaire de l'établissement.

La codification analytique constitue un enjeu important car elle fournit la base du pilotage budgétaire de l'établissement. En effet les restitutions d'information de gestion seront largement extraites des données de comptabilité analytique. L'établissement et l'utilisation de règles de codification communes à tout l'organisme sont indispensables pour aller dans ce sens.

- Rôle des comptables, rôle des responsables opérationnels :

Il convient de rappeler que les imputations de comptabilité générale sont de la compétence des comptables, alors que les imputations analytiques, c'est à dire l'attribution du code analytique à une opération donnée, sont de la responsabilité en amont du responsable opérationnel du programme, de l'ordonnateur, du service de gestion, etc. A titre d'exemple le code affaire doit impérativement être porté sur tout bon de commande émis afin que le service comptable soit en mesure d'enregistrer la facture dès son arrivée.

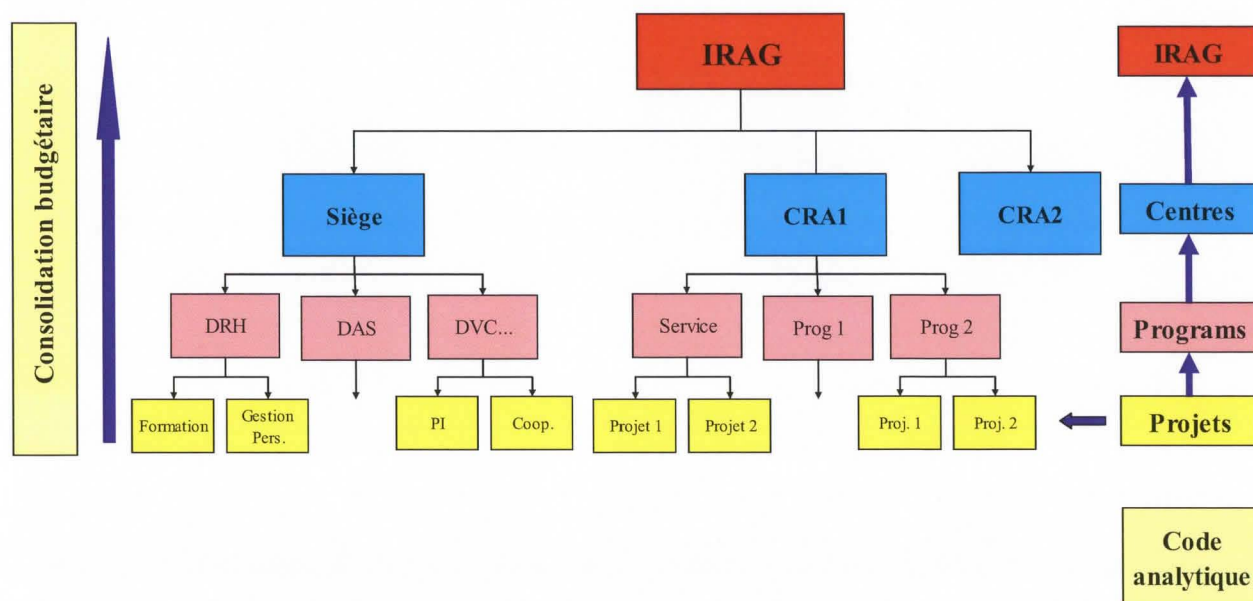
- Table unique des codes analytiques :

Dans la perspective du déploiement de cette comptabilité analytique, la codification analytique prendra place dans une table unique des projets communs à l'ensemble des Centres et à la Direction Générale.

Les principes de codification retenus doivent donc garantir l'usage univoque d'un nouveau code analytique pour l'ensemble du l'IRAG. La codification doit donc être normée préalablement à son déploiement afin de garantir une utilisation maîtrisée, connue par l'ensemble des responsables de l'institution.

3.3.2. La structuration budgétaire et analytique de l'IRAG :

Celle-ci peut être schématisée de la façon suivante :



Ainsi, on observe une construction budgétaire basée sur une « brique de base » au niveau des projets ou des activités à réaliser. Cette notion de projets ou d'activités correspond à une action de recherche concrète d'un programme ou à une convention de financement signée avec un bailleur ou encore aux activités exercées par les services d'appui de l'IRAG. Cette « brique » se consolide au niveau des étages supérieurs de l'institution (programmes, centres) pour donner le budget consolidé de l'IRAG.

La codification analytique de l'IRAG doit s'instrumenter selon la même structuration. Ainsi, il s'agit de décliner cette codification au niveau de la brique de base afin de pouvoir consolider la réalisation financière aux différents niveaux de l'institution jusqu'à un suivi des données financières réalisées à un niveau global IRAG.

Par ailleurs, la codification doit permettre de suivre également les différentes sources de financements de ces activités ; c'est-à-dire suivre les financements sur fonds externes ainsi que ceux sur Budget National de Développement (BND). En effet, il apparaît indispensable de pouvoir restituer les informations aux tutelles ou aux bailleurs par grandes typologies de financement afin de garantir à chaque partenaire une traçabilité exacte de l'utilisation des fonds alloués.

Cette codification pourrait se structurer selon la forme :

XXX	XXX	XX	001
Identifiant Centre	Identifiant Programme	Identifiant Source de Financement	Curseur chronologique

X : caractère alpha ou numérique

A partir de l'enregistrement des données dans la comptabilité on peut ainsi obtenir des états en temps réel présentant le niveau de réalisation des dépenses par projet au regard des budgets prévisionnels initiaux.

Les possibilités d'agrégations de l'outil permettent alors d'obtenir les mêmes informations consolidées par programmes, centres ou globalement à l'échelle de l'IRAG (cf. schéma ci-dessous).

Financements Projets / Activités	BND			Ressources externes		
	Budget	Réalisé	Solde	Budget	Réalisé	Solde
Siège Conakry						
Projet 1						
Projet 2						
Projet 3						
<i>Sous-total Service 1</i>						
Projet 1						
Projet 2						
Projet 3						
<i>Sous-total Service 2</i>						
...						
Sous-total Siège Conakry						
Centre de Foulaya						
Projet 1						
Projet 2						
Projet 3						
<i>Sous-total Programme 1</i>						
Projet 1						
Projet 2						
Projet 3						
<i>Sous-total Programme 2</i>						
...						
Sous-total Centre de Foulaya						
Centre de Bareng...						
TOTAL IRAG						

3.4. Contrôler la gestion au niveau des Centres de Recherche Agronomique

Objectifs :

- Rétablir un lien financier entre le siège et les centres,
- Améliorer la gestion au niveau des centres notamment sur les aspects maîtrise des conventions,
- Faire remonter l'exhaustivité de l'information financière des centres vers le siège.

Propositions :

- Réalisation de 3 procédures de gestion spécifiques pour les centres :
 - o Elaboration budgétaire ;
 - o Gestion interne (notamment tenue des comptes en banque et signataires : Dir Centre + Comptable) ;
 - o Relations financières entre Siège et Centres : circulation de l'information, gestion des fonds...
- Accompagner la diffusion pour expliquer l'intérêt et vulgariser : prévoir des missions de sensibilisations, formation... sur les aspects gestion/finance.

3.4.1. Constat général

La mission réalisée au Centre de Recherche Agronomique de Foulaya a fait ressortir de manière explicite le besoin de rétablir des relations sur le plan financier entre le Siège et le Centre afin de gommer différents manques, notamment :

- au niveau du Siège :
 - o informations budgétaires en provenance du Centre permettant de consolider le budget de l'établissement,
 - o informations sur les différentes conventions signées au niveau du Centre,
 - o informations financières sur les dépenses réalisées sur les différents projets du centre,
 - o absence de remontée régulière de la comptabilité.
- au niveau des Centres :
 - o information sur le fonctionnement des Services Administratifs et Financiers de l'IRAG,
 - o explication sur les demandes faites par le siège sur les différents sujets financiers (ex : simplifier et expliquer les maquettes budgétaires envoyées),
 - o alimenter plus régulièrement le Centre en financement du BND.

3.4.2. Gestion administrative et financière du Centre

Au niveau de la gestion administrative et financière du centre on peut noter :

- Pour la gestion des conventions :

Les conventions sont à peu près bien identifiées au niveau du centre mais les modalités de gestion sont très différentes.

Il existe des conventions gérées directement par la Direction du Centre. Sur ces conventions le suivi est effectué en temps réel et le niveau de réalisation est maîtrisé.

D'un autre côté, on trouve des conventions « individuelles », directement gérés financièrement par les chercheurs en charge de l'exécution. Ainsi, le chercheur engage et réalise cette convention en totale autonomie. De fait, la Direction perd la maîtrise de l'information et du suivi de ces conventions.

Il semble donc important d'apporter de la cohérence sur la gestion de ces conventions afin de permettre à la Direction du Centre (et donc par ricochet au Siège) de maîtriser l'exhaustivité de l'information financière sur l'ensemble des contrats engagés.

Outre une procédure d'information à réaliser, il est indispensable de normaliser la gestion des différents comptes en banque gérés au niveau du centre afin de garder la maîtrise des dépenses engagées.

- Gestion des banques :

Il existe actuellement 3 comptes en banque au niveau du centre de Foulaya :

- un compte pour la gestion courante du centre approvisionné par le BND. Ce compte fonctionne sous la double signature du Directeur du centre et du Responsable Administratif et Financier (absent depuis de nombreux mois),
- un compte pour la gestion du projet FSP sous la double signature du Directeur et du Coordinateur du projet,
- un compte pour le laboratoire de biotechnologie ouvert spécifiquement pour la gestion d'une convention relative à la fourniture de vitro plants. Les signataires de ce compte sont le Directeur Général de l'IRAG et l'Agent Comptable.

Afin, de pouvoir maîtriser la gestion complète du Centre, il faut normaliser les signataires de ces différents comptes. Ainsi, la double signature de ces comptes pourraient être portée par le Directeur du Centre par délégation du Directeur Général et par le comptable (ou le Directeur Administratif et Financier) par délégation de l'Agent Comptable.

- Tenue de la comptabilité :

Le comptable du centre enregistre sa comptabilité manuellement dans des journaux (cf. modèle ci-dessous). Ces journaux sont tenus par projet. Il y a donc autant de journaux que de projets gérés par le comptable.

Les pièces justificatives sont tracées par rapport aux enregistrements comptables à partir d'un numéro de pièce tenu dans le journal. Elles sont archivées dans le bureau du comptable.

Date	N° de pièce	Code rubrique	Libellé	Débit	Crédit	Solde	Code programme	Montant
		(Code comptable)					(Imputation analytique)	

Même si cette gestion par projets est fiable, elle ne permet pas de faire un lien direct avec les soldes des banques ou caisse. Pour cela, il faudrait tenir un journal unique par banque permettant de faire un suivi du solde bancaire inscrit en comptabilité en miroir du solde réel géré par la banque (opération comptable du rapprochement bancaire).

Par contre, ce journal de banque rend plus compliqué l'opération de suivi par projet. Cet aspect devra être pris en compte dans les procédures de gestion des centres à réaliser.

3.4.3. Propositions :

Afin d'améliorer la gestion au niveau des centres et garantir une remontée d'informations fiables et exhaustives au niveau du Siège, il faut réaliser au minimum 3 procédures spécifiques :

- une procédure concernant la réalisation du budget, précisant les dates, les formats, les produits attendus. Cette procédure devra être extrêmement simplificatrice afin de gommer les difficultés de compréhension liées à l'éloignement géographique,
- une procédure pour la gestion interne du centre. Cette procédure précisera la forme et le circuit des pièces comptables (de l'engagement à la liquidation), les modalités de gestion des conventions, la tenue des banques...
- une procédure précisant les relations financières entre les Sièges et les Centres : modalités de déblocage des fonds, modalités de justifications, formats et délais d'envoi des comptabilités...

3.5. Finaliser et valider les procédures

Objectifs :

- Mettre en place le guide de procédures administratives comptables et financières de l'IRAG.

Propositions :

- Confirmer la commission de validation du draft actuel de guide des procédures : DAF, AC, CF, DRH,
- Fixer une date buttoir de production du document final,
- Accompagner la diffusion au niveau de l'IRAG pour expliquer et vulgariser le document.

Les procédures comptables et financières sont les descriptions des opérations à effectuer, des précautions à prendre ou des mesures à adopter directement ou indirectement en rapport avec le domaine comptable et financier de l'Institution.

Il existe actuellement un certain nombre de procédures administratives et financières préparées par les services de la Direction Administrative et Financière de l'IRAG.

Ces procédures couvrent l'ensemble des besoins relatifs au domaine de la comptabilité et des finances soit :

- manuel de procédure de gestion des ressources financières,
- procédures de préparation et d'exécution du budget de l'IRAG,
- procédures d'exécution de la dépense publique,
- procédure de la comptabilité matière,
- procédure de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics,
- procédure de trésorerie,

- procédure d'achat et de gestion des stocks,
- procédure présentant le système comptable et financier,

Ces procédures sont extrêmement importantes car ce sont les documents de base support des décisions de l'établissement.

Par ailleurs, ce sont des outils de communication interne définissant le rôle et les responsabilités des différents services. Ces procédures doivent permettre de rétablir le lien entre les différents services du siège mais également entre le siège et les Centres de Recherches.

Ces procédures sont également indispensables pour l'ensemble des partenaires externes (tutelles, bailleurs). Elles peuvent en effet présenter une première garantie sur la qualité de la gestion de l'établissement.

A ce jour, les procédures de l'IRAG ne sont toujours pas validées. Une commission a récemment été nommée par la nouvelle Direction de l'IRAG. Cette commission est composée du Responsable du Service des Affaires Financières, de l'Agent Comptable, du Contrôleur Financier et du Directeur des Ressources Humaines. Elle est chargée de l'actualisation et de la validation des différentes procédures proposées par la DAF. Cette Commission sera également chargée de l'élaboration de nouvelles procédures manquantes.

3.6. Professionnaliser la gestion des conventions

Objectifs :

- Fiabiliser la gestion des conventions,
- Améliorer les relations avec les bailleurs, renforcer la crédibilité,
- Concentrer au niveau du siège l'exhaustivité des conventions signée par l'IRAG,
- Accélérer les délais d'encaissement des recettes.

Propositions :

- Création d'un service « Gestion des conventions » rattaché à la Section « Budget Finance » de la DAF.

L'IRAG signe un certain nombre de conventions notamment pour mener à bien les actions de recherches.

Cependant, il ressort un vrai problème de gestion de ces différentes conventions tant au niveau des responsabilités (qui est en charge de cette fonction au sein de l'IRAG ?) qu'au niveau de la fiabilité technique de la gestion (respect des délais, respect des formats...).

Ainsi, outre les pertes financières inévitables liées au retard pris dans la remise des rapports financiers, l'IRAG souffre d'une véritable perte de crédibilité par rapport à ses bailleurs liée à cette mauvaise gestion des conventions.

Il semble donc indispensable de professionnaliser cette activité avec la création d'un service totalement dédié à la gestion des conventions.

3.6.1. Responsabilités

Ce service sera responsable de la gestion des conventions de financement des actions de recherche de l'IRAG.

Cette gestion devra se faire en respectant les contraintes fixées contractuellement par le bailleur dans le cadre des procédures de l'établissement.

Pour une convention donnée, le service sera chargé :

- de l'attribution d'un code analytique permettant un suivi comptable ciblé de la convention ;
- de la mise en place administrative de la convention : enregistrement des données clés (date de début, de fin, bailleur, montant global...),
- de la détermination des échéances à respecter (rapports financiers, facturation...) ;
- de la réalisation d'un Budget d'Opération (Bop) en relation avec le responsable du projet. Ce Bop présentera les dépenses nécessaires à la réalisation de l'action en respect des contraintes budgétaires fixées par la convention. Ce BoP fixe le budget prévisionnel de la convention sur sa durée d'exécution. Ce BoP participe ainsi au processus d'élaboration budgétaire ;
- de la coordination administrative, budgétaire et financière de la convention notamment le suivi d'avancement budgétaire en lien avec les responsables de projet et les chercheurs ;
- du suivi comptable : analyse des écarts (analyse des dépenses réalisées par rapport aux dépenses prévisionnelles), validation de la comptabilité analytique, clôture de la convention ;
- de l'établissement des restitutions financières aux clients et bailleurs de fonds dans le respect des règles et échéances fixés dans la convention ;
- de la préparation et la finalisation du dossier de facturation en respect des règles et échéances fixées par le contrat : établissement des mémoires, récupération des pièces justificatives comptables et financières, suivi des encaissements, analyse des impayés, relance...
- d'instruire les dossiers pour préparer les décisions courantes : élaboration budgétaire, suivi d'exécution et clôture des comptes liés au domaine des conventions.

En collaboration avec le service « Coopération et Valorisation », le service Conventions pourra également appuyer les chercheurs dans la phase de montage de projet par sa bonne connaissance des bailleurs : appui à la validation administrative et financière des conventions, appui à l'élaboration des propositions financières...

3.6.2. Compétences requises

Ce service sera amené à travailler sur des documents contractuels précisant notamment les obligations administratives et financières propres à l'exécution de la convention.

Ainsi, un gestionnaire de ce service devra démontrer un certain nombre de compétences comme :

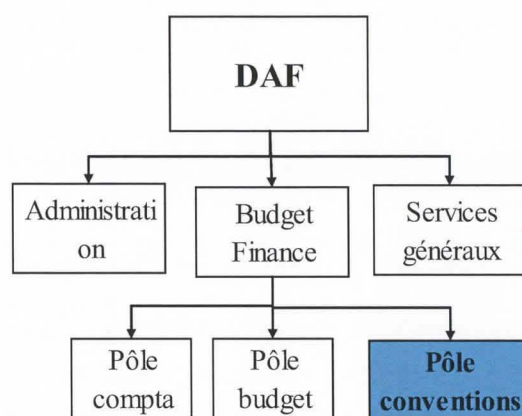
- avoir les connaissances théoriques et pratiques d'une ou de plusieurs techniques de gestion (budget, comptabilité, contrats, paie,...) ;
- maîtriser la pratique courante des logiciels bureautiques et des outils informatiques appliqués à la gestion ;
- avoir des connaissances opérationnelles sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement.

- connaître les techniques et les règles de classement ;
- savoir hiérarchiser les tâches et organiser son activité en tenant compte des contraintes et des échéances.

Même s'il est difficile d'estimer le volume des conventions à traiter (15 conventions recensées en 2005), ce service pourrait être composé de deux personnes pour démarrer : un cadre A chargé du traitement de la convention appuyé d'un cadre B pour les opérations de mise en forme (recherche de documents, photocopies...).

3.6.3. Rattachement hiérarchique

Compte-tenu des besoins d'une proximité avec le service comptable (extraction des données enregistrées dans le logiciel de comptabilité) et avec le service budget (participation du budget d'opération au processus budgétaire), ce service pourrait être localisé au sein de la Direction Administrative et Financière au niveau du pôle « Budget-Finance » (cf. schéma ci-dessous).



Ce rattachement hiérarchique permettra un accès direct à l'outil comptable de l'établissement en lecture afin d'extraire les informations comptabilisées dans l'axe analytique du projet en question, le traitement de l'information s'opérant à partir des logiciels de bureautique classique : Excel, Word et Powerpoint.

3.7. Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation comptable

Objectifs :

- Démarrage de la comptabilité au premier octobre 2008 comme phase de test pour mise en place définitive au 1^{er} janvier 2009 ;
- Mise en place du service de gestion des conventions sur le dernier trimestre 2008 pour un démarrage opérationnel au 1^{er} janvier 2009.

Propositions :

- Réaliser les actions concrètes ci-dessous comme préalables indispensables.

Actions concernant la mise en place de la comptabilité :

- Mettre en place la codification analytique adaptée à la nouvelle organisation : cette codification doit intégrer les décisions de la nouvelle Direction concernant d'éventuelles modifications des programmes de recherche de l'établissement. La nomenclature de cette nouvelle codification doit être stable afin d'être bien connue par le management de l'IRAG.
- Ouvrir une comptabilité « informatique » neuve : il s'agit de la création d'un fichier informatique « vierge » permettant d'enregistrer l'ensemble des opérations à partir du 1^{er} octobre.
- Démarrer l'enregistrement de l'information comptable au 1^{er} octobre : l'ensemble des opérations réalisées doivent rentrer dans le système à compter de cette date afin de procéder à une première validation de la situation comptable au 31 octobre 2008.
- Demander immédiatement à l'ensemble des centres les relevés de tous les comptes en banque accompagnés d'une justification des soldes : à partir de ces documents la DAF devra effectuer un travail de recoupement afin de reconstituer les soldes des comptes de « tiers » et de « banque », éléments indispensables à la validation globale du système.
- Valider rapidement les procédures « relation centres – siège » pour obtenir la comptabilité d'octobre des centres dès début novembre : cette procédure doit permettre d'obtenir l'exhaustivité des dépenses des centres dans les meilleurs délais.

Actions concernant la mise en place du service de gestion des conventions :

- Recenser l'ensemble des conventions gérées par le siège.
- Demander aux centres l'ensemble des conventions de financement pour actualisation de la base exhaustive des conventions gérées par l'établissement.
- Identifier les personnes compétentes pour constituer la nouvelle équipe de ce service « Conventions ». On peut partir d'un besoin estimé de deux personnes pour la première phase de démarrage composé d'un cadre A appuyé d'un cadre B.
- Préparer les conditions matérielles pour l'installation de ce nouveau service : bureaux, mobilier et équipement informatique avec un ordinateur équipé de logiciels de bureautique courants.
- Programmer la formation nécessaire pour acquérir rapidement les spécificités de cette nouvelle activité. La durée de cette formation est estimée à une semaine. Elle permettra de balayer l'ensemble des besoins de cette activité : lecture des contrats, élaboration des budgets par rapport à un devis, organisation du service, lien avec la comptabilité, importance des restitutions financière, développement d'outils spécifiques en liaison avec les outils comptables...

Le tableau ci-dessous recense ces actions prioritaires, identifie les acteurs responsables du chantier et propose des dates de réalisations. Ce tableau devra être validé préalablement par la Direction Générale de l'IRAG avant mise en application.

Ce tableau peut être complété par des actions complémentaires ou sous-actions afin d'optimiser la réalisation des chantiers.

Chantier	Date de réalisation	Responsable	Réalisation effective
<u>Actions concernant la mise en place de la comptabilité</u>			
Valider une codification analytique adaptée à la nouvelle organisation	Immédiate	DAF	
Ouvrir une comptabilité informatique "neuve"	Immédiate	DAF	
Démarrer l'enregistrement de l'information comptable au 1er octobre	Immédiate	DAF	
Demander à l'ensemble des centres les relevés de tous les comptes en banque accompagnés d'une justification des soldes	15-oct	Agent cptable	
Réaliser la procédures « relation centres – siège » pour obtenir la comptabilité d'octobre des centres dès début novembre	Immédiate	Pool financier	
Valider l'ensemble des procédures de l'établissement	Fin octobre	Pool financier	
Embauche nouveaux cadre pour renforcement équipe comptable (si besoin)	Selon volume	DG + Pool financier	
<u>Actions concernant la mise en place du service Conventions</u>			
Recenser l'ensemble des conventions gérées par le siège + demander aux centres l'ensemble des conventions gérées localement	05-oct	Service Valo.	
Embauche nouveaux cadre pour constituer la nouvelle équipe du service Conventions	Immédiate	DG + Pool financier	
Préparer les conditions matérielles pour l'installation du nouveau service	Immédiate	DG	
Programmer la formation pour la mise en place effective du service	Immédiate	DG	

4. Conclusion et questions en attente

A ce stade, la mise en place du système comptable et financier de l'IRAG et la mise en route du nouveau service des Conventions peuvent démarrer, que ce soit dans la phase de test ou dans leur version définitive.

Toutefois, il est clair que des gains sensibles peuvent être apportés au système avec un certain nombre d'investissements ciblés notamment en matière informatique (mise à jour des postes, installation d'un réseau...).

Par contre, il semble opportun d'envisager des investissements ultérieurement en fonction des résultats produits par le système.

Il sera donc important de faire une évaluation des résultats de la nouvelle organisation après une période de fonctionnement (6 mois par exemple).

Un certain nombre de points restent encore à l'étude. Ils peuvent être analysés parallèlement au démarrage effectif de la nouvelle organisation.

Les points sont les suivants :

- Renforcement du service comptable pour une saisie optimale de l'information : la comptabilisation de l'ensemble des informations financières de l'IRAG (notamment exhaustivité des dépenses des Centres) peut provoquer une surcharge au niveau du pôle comptable.
Pour faire face, il faudra peut-être envisager des réajustements :
 - Sur les effectifs : hypothèse de 2 personnes aux opérations de saisie,
 - Sur le partage des postes de saisie avec fonctionnement en réseau.
- Partage de l'information : si l'information financière est exhaustive un partage par réseau informatique peut faciliter les responsabilités des différents acteurs du pool financier. Cela suppose :
 - Une mise à jour des équipements informatiques par une mise en réseau de la DAF, du budget, des comptes, de l'Agent Comptable,
 - Une formation à l'utilisation du logiciel comptable.
- Organisation des centres : en fonction de l'importance des différents centres on pourra envisager de renforcer la capacité de gestion administrative et financière par :
 - Un renforcement des équipes de gestion,
 - Une mise à jour de l'équipement informatique,
 - Des formations régulières aux domaines de la gestion.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

Mission d'appui administrative et financière auprès de l'IRAG (Guinée)

1. Préambule :

Suite à l'entretien du 04 juin 2008 à Montpellier (France) avec M. Sékou Béavogui, Directeur Général de l'IRAG, il ressort que la mise en place d'un système de gestion administratif, financier et comptable fiable à l'IRAG est vitale pour l'institut.

En effet, avec l'arrêt prévisionnel fin 2008 du FSP financé par le MAE, l'IRAG risque de se trouver avec des difficultés financières importantes. Celles-ci ne pourront être résolues que par l'obtention de financements alternatifs auprès de nouveaux bailleurs. Pour cela, il est indispensable que l'établissement se dote d'un système comptable et de procédures certifiant à ces nouveaux bailleurs une garantie de saine gestion des fonds alloués (production de budgets prévisionnels, des bilans et des comptes de résultat d'un exercice donné).

Par ailleurs, ce système de gestion devra permettre à l'IRAG de gérer l'ensemble des fonds obtenus tant sur les différents projets de recherche et expertises que ceux issus de la valorisation de son patrimoine (notamment exploitation du domaine agricole et mise en valeur des laboratoires).

Afin de réaliser cet objectif dans les meilleurs délais, M. Béavogui demande au CIRAD, Département PERSYST de lui faire une proposition de terme de référence d'une mission d'identification des problèmes administratifs et financiers de l'IRAG afin d'élaborer des propositions d'une réorganisation comptable et financière.

2. Constat :

Le constat sur l'organisation administrative et financière actuelle de l'IRAG est préoccupant. Il ressort les points suivants :

- Le budget prévisionnel d'établissement est élaboré pour le MEF ; il est théorique et ne prends pas en compte l'ensemble des conventions ;
- Procédures comptables et financières internes inadaptées
- Existence d'un projet de Manuel de procédures en vigueur pour un Etablissement Public à Caractère Administratif, mais non validé
- Enregistrements fiables de la comptabilité pour un nombre limité de projets
- Absence de suivi comptable par rapport à des budgets prévisionnels
- Sous-équipement du pool de gestion en équipements informatiques
- Initiation d'une cellule de gestion de l'ensemble des projets, mais non encore opérationnelle
- Mauvaise organisation des équipes de gestion (cumul des fonctions entre gestion et comptabilité).

3. Propositions :

Cette mission consisterait en un audit du système administratif et financier en place afin d'aboutir à des propositions d'une réorganisation comptable et financière.

Cette organisation doit permettre à l'IRAG :

- de satisfaire aux grandes obligations comptables d'un Etablissement Public à Caractère Administratif avec notamment la mise en place d'un système comptable et financier adossé à des procédures financières validées ;
- d'assurer un suivi analytique de sa comptabilité prenant en compte l'organisation de l'Institut (suivi analytique des différents centres de recherche par exemple) mais également les choix de management de la Direction Générale (par exemple : suivi des projets par grandes typologies, distinction projets de recherche, expertises, gestion du patrimoine...) ;
- d'assurer la fonction de gestion des conventions de financements obtenues par l'institution en respect du système de comptabilité de l'établissement et en respect des procédures fixées par les différents bailleurs de fonds.

Ces propositions prendront en compte :

- le dimensionnement des services de gestion et le niveau de formation des agents ;
- l'organisation des tâches des agents actuellement en poste en distinguant bien les fonctions comptables (séparation des fonctions) mais également les fonctions de gestion (contrôle de gestion, gestion de conventions...) ;
- la circulation et la validation de l'information financières ;
- les outils comptables et systèmes d'information nécessaires au bon traitement des informations comptables et financières.

4. Déroulement de la mission, budget :

Après une présentation globale du fonctionnement administratif et financier de l'IRAG, il s'agira de rencontrer l'ensemble des acteurs (la Division des affaires administrative et financière, l'Agence comptable, comptables, trésoriers, responsable des services techniques et généraux, division valorisation et coopération, ...) intervenant dans les circuits administratifs et financiers mais également quelques chercheurs, responsables de projet ainsi que les dirigeants de l'institution.

Ces entretiens permettront d'établir un diagnostic précis de la situation et de proposer un modèle d'organisation aux normes de la comptabilité d'un EPA et répondant aux attentes de la Direction et des opérationnels.

La durée estimée de la mission est d'une semaine. Toutefois, afin de préparer cette mission dans les meilleures conditions, l'IRAG sur demande pourra communiquer au CIRAD un certain nombre de documents utiles (rapports financiers, manuel de procédures, information sur les outils actuellement utilisés...).

Période : Juillet 2008

5. CV du consultant



FILIERE SERVICE D'APPUI

NOM – Prénom : CERVELLO Benoit

Nationalité :	Française
Date de naissance :	14 août 1965
Situation familiale :	Marié – 3 enfants
Adresse professionnelle :	CIRAD Dpt PERSYST Service des Affaires Financières TA B-SAF/PS4 Bd de la Lironde 34398 Montpellier Cedex 5 Tel. 04 67 61 55 60
Profession :	20 années d'expérience professionnelle en Direction Administrative et Financière et en contrôle de gestion dont 15 dans le secteur de l'appui aux pays du Sud.
Fonction :	Responsable Adjoint du Service des Affaires Financières Département PERSYST
Formation :	<p>1992 : DEA de Sciences de gestion « Stratégie et management » option Gestion des Entreprises - HEC, ESSEC, Paris X – Mention Bien.</p> <p>1991 : Maîtrise de Sciences économiques option Gestion des Entreprises – Paris X – Mention Bien</p>
Compétences linguistiques :	Anglais parlé, lu, écrit – niveau intermédiaire
Missions :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mali (CIRAD - Mai 2007) : participation à l'atelier de clôture du projet Agrobiodiversité du sorgho en Afrique de l'Ouest (financement FFEM)</i> - <i>Mali et Burkina Faso (CIRAD – Mai 2004) : mission d'évaluation du projet Agrobiodiversité du sorgho en Afrique de l'Ouest (financement FFEM)</i> - <i>Mali et Burkina Faso (CIRAD – Avril 2002) : participation aux ateliers de lancement du projet Agrobiodiversité du sorgho en</i>

**Expérience
professionnelle :**

- Afrique de l'Ouest (financement FFEM),
- *Sénégal (CIRAD – Février 2002)* : participation à l'atelier de lancement du projet Aflatoxine INCO (Financement UE-DG Recherche),
- *Burkina-Faso (CIRAD – Décembre 2001)* : participation à l'atelier de lancement du projet GERICO (résistance aux ravageurs du cotonnier) – Financement MAE,
- *Sénégal (CIRAD – Janvier 2001)* : négociations institutionnelles (Délégation Européenne, CNIA partenaire projet) dans le cadre du projet « Diversification arachide bouche au Sénégal »,
- *Comores (GRET – Février 1998)* : appui administratif à une ONG comorienne (G.A.D) dans le cadre d'un projet d'appui au Développement (financement FED),
- *Haïti (GRET – Janvier 98, Février 97, Avril 96)* : formation, évaluation des systèmes de gestion des comités d'lo dans le cadre d'un programme d'approvisionnement en eau potable des quartiers défavorisés de Port-aux-Princes (financement AFD, UE),
- *République Démocratique du Congo (GRET – Octobre 1997)* : mise en place de la cellule administrative de l'antenne locale du GRET à Kinshasa,
- *Cambodge (GRET – Mai 97)* : appui administratif à trois ONG locales ACAPE, AKDEP et CEDAC dans le cadre d'un projet d'appui au Développement (financement AFD),
- *Mauritanie (GRET – Octobre 1996)* : appui administratif à une ONG mauritanienne (TENMYA) dans le cadre d'un projet d'électrification rural (financement PNUD).

1. Depuis décembre 1999 : CIRAD – Service de gestion Dpt Cultures Annuelles puis Dpt PERSYST (cf. rapport d'activité).

- Depuis janvier 2007 : **Responsable adjoint du service des affaires financières** Département PERSYST
 - Assiste de responsable des affaires financières dans les domaines de l'animation, du pilotage et de la gestion opérationnelle du service ;
 - A autorité sur l'ensemble du personnel du SAF et plus particulièrement sur les gestionnaires de conventions ;
 - Assiste les chefs des unités dans l'ensemble des opérations financières ;
 - Contribue aux actions communes de l'établissement.
 - Membre permanent de la Commission de Coordination Administrative et Financières du CIRAD.
- Octobre 2005 – Décembre 2006 : **Responsable du Service d'Appui à la Gestion** Département Cultures Annuelles
- Décembre 1999 – Octobre 2005 : **Responsables du Service Conventions et Marchés** Département Cultures Annuelles

2. Novembre 1994 – Décembre 1999 : GRET - Groupe de recherche et d'Echanges Technologiques – Paris (Organisme d'appui au développement - CA : 10 M€ – Effectifs : 80 personnes) Responsable des Services Centraux

- Membre du Conseil de Direction (5 personnes) : définition des grands objectifs stratégiques de l'organisme.
- Responsable des activités et fonctions des services centraux (13 collaborateurs) : comptabilité, gestion, administratif, informatique, PAO / librairie.
- Ingénieur de projets : missions d'appui (Afrique, Asie, Caraïbes) en matière d'organisation administrative et financière aux opérateurs du Sud (Comités de gestion, partenaires locaux – associations et entreprises...).

3. Septembre 1992 – juin 1994 : Delta Capital S.A – St Denis 93 (Holding gérant 15 filiales (nettoyage et sécurité) – CA consolidé : 40 M€)

Contrôleur de gestion groupe

- Création d'un « progiciel » tableaux de bord et marges chantiers développés par macro programmation sur tableur Excel.
- Réalisation, contrôle, et analyse d'états financiers à destination de la Direction générale et des différentes Directions concernées (budgets, tableaux de bord, comptabilité analytique, analyses ponctuelles,...).
- Remplacements du trésorier groupe : gestion quotidienne de la trésorerie, relation avec les établissements bancaires (formation de trésorier franc sur le logiciel Cerg Finance).

4. Autres expériences professionnelles

- **Mai 1990 – Octobre 1990** : Banque Régionale d'Escomptes et de Dépôts – Paris. Responsable de clientèle de particuliers : gestion des comptes de particuliers : placements financiers, montage de prêts, suivi des risques...
- **Février 1988 – Décembre 1989** : Banque Populaire – Perpignan. Chargé de clientèle : Services de guichet (dépôts, retraits, placements commerciaux...).

Activités complémentaires :

- **2001 à 2006** : Trésorier de l'Association sportive du CIRAD (budget : 45 k€, 280 membres)
- **1990-1992** : Entraîneur des équipes première et réserve de rugby du Red Star – St Ouen (92)

Formations suivies :

Annexe 2 : Présentation pour la réunion de synthèse

Réunion de synthèse : mission d'évaluation comptable et financière de l'IRAG (22 au 26 septembre 2008)

Benoit Cervello (CIRAD)
26 septembre 2008

Rappel : objectifs de la mission

- Audit du système administratif et financier afin d'aboutir à des propositions d'une réorganisation comptable et financière afin :
 - de satisfaire aux grandes obligations comptables d'un Etablissement Public à Caractère Administratif ;
 - d'assurer un suivi analytique de sa comptabilité prenant en compte l'organisation de l'Institut (suivi analytique des CRA, distinction des sources de financements) mais également les choix de management de la DG (suivi des projets...);
 - d'assurer la fonction de gestion des conventions de financements en respect du système de comptabilité de l'établissement et en respect des procédures des bailleurs.
- Message DG : remettre de la confiance entre l'IRAG et ses partenaires (tutelles, bailleurs) mais également en interne à l'établissement

Méthodologie

- Des entretiens individuels des membres du « pool financier » : DAF, Agent Comptable, Contrôle Financier, Division Coopération et Valorisation, Services Généraux
- Des séances plénières pour restitution, discussion, validation des pbs identifiés
- Une visite du centre de Foulaya
- Une synthèse en 8 propositions

Constats généraux

- POSITIFS :
 - Une Direction Générale acteur du projet
 - Un « pool financier » rénové (mélange d'anciens et de nouveaux) extrêmement motivé par le projet
 - Un savoir faire réel sur les différents sujets abordés : comptabilité générale, analytique, budgétaire, publique, contrôle financier
 - Des procédures et des outils comptables et financiers
- NEGATIFS :
 - Circuit d'information financière non maîtrisé : où est l'info ?
 - Comptabilité tenue partiellement donc inutilisable
 - Absence de budget « réel »
 - Procédures non validées, non appliquées
 - Relations financières avec les CRA épisodiques et incomplètes
 - Gestion financière des conventions aléatoires

8 Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » :
- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale
- Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique :
- Contrôler la gestion au niveau des CRA
- Finaliser et valider les procédures :
- Professionnaliser la gestion des conventions
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation

Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » :

Objectifs :

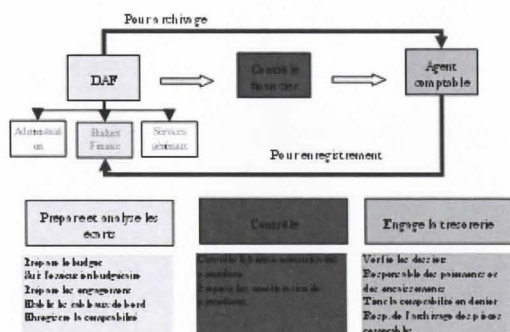
- Affirmer les responsabilités pour fluidifier la circulation de l'information
- Donner une visibilité à l'organisation financière
- Valider la localisation de l'attribution de la comptabilité générale

Propositions :

- Comptabilité générale, analytique et budgétaire placée au niveau de la DAF

- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale
- Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique :
- Contrôler la gestion au niveau des CRA
- Finaliser et valider les procédures :
- Professionnaliser la gestion des conventions
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation

Organisation du « Pool financier »



Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » :
- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale

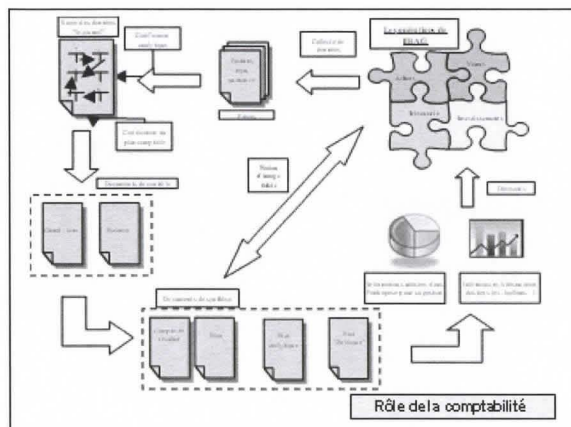
Objectifs :

- Obtenir un outil de suivi financier des activités de l'IRAG
- Certifier aux partenaires (bailleurs de fonds) une garantie de bonne gestion des fonds alloués (production de budget prévisionnel, des plans et des comptes de résultat).
- Faciliter l'obtention de financements complémentaires

Propositions :

- Mettre en route un Système d'Information fiable respectant les normes comptables publiques et générales en vigueur

- Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique :
- Contrôler la gestion au niveau des CRA
- Finaliser et valider les procédures :
- Professionnaliser la gestion des conventions
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation



Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » ;
- Centraliser l'ensemble de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale ;
- Mettre au cœur de ce Système d'information analytique maîtrisée ;
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique ;

Objectifs :

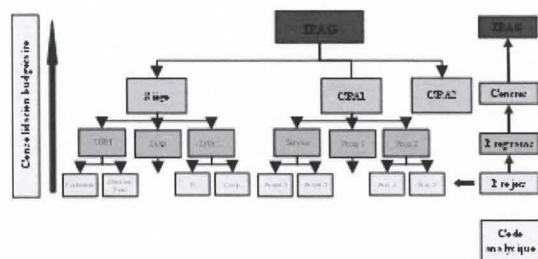
- Obtenir l'exhaustivité de l'information au niveau du siège ;
- Faire du budget et de la comptabilité analytique un véritable outil de management ;

Propositions :

- Créer une codification « fiable » adaptée aux outils existants : IRAG – Centre – Programme – Projet – Financement ;
- Tenir d'un chronologie des codes analytiques au siège : centraliser le budget de la DAF ;
- Associer un code analytique au projet ;

- Contrôler la gestion au niveau des CRA ;
- Finaliser et valider les procédures ;
- Professionaliser la gestion des conventions ;
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation ;

1. Rapprocher élaboration budget et codification analytique



Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » ;
- Contrôler l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale ;
- Mettre au cœur de ce Système d'information analytique maîtrisée ;
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique ;

Contrôler la gestion au niveau des CRA

Objectifs :

- Rétablir le lien entre le siège et les centres ;
- Faire remonter l'exhaustivité de l'information financière des centres vers le siège ;
- Améliorer la gestion au niveau des centres notamment sur les aspects maîtrise des conventions ;

Propositions :

- Réalisation de 3 procédures spécifiques pour les centres :
 - Elaboration budgétaire ;
 - Gestion interne (notamment tenue des comptes en banque et liquidations : Dir Centre + Comptable) ;
 - Relations financières entre Siège et Centres ;
- Accompagner la démarche pour expliquer l'intérêt et vulgariser : prévoir des missions ;

- Finaliser et valider les procédures ;
- Professionaliser la gestion des conventions ;
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation ;

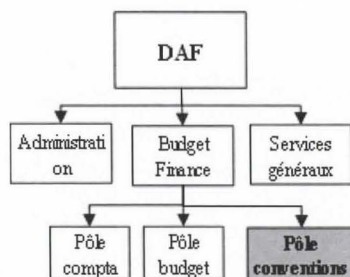
Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » :
- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale
- Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique
- Contrôler la gestion au niveau des CRA
- Finaliser et valider les procédures :
 - Objectifs :**
 - Mise en place d'un guide des procédures administratives, comptables et financières de l'IRAG :
 - documenter les supports de décisions
 - Outils de communication
 - Relier le lien entre les services du siège et les CRA
 - Propositions :**
 - Confirmer la commission validation des flux : DAF, AC, CF, DRH
 - Fixer une date butoir de production du document
 - Accompagner la diffusion auprès de l'IRAG pour expliquer et simplifier
- Professionnaliser la gestion des conventions
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation

Chantiers à entreprendre

- Préciser les responsabilités du nouveau « Pool financier » :
- Centraliser l'exhaustivité de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale
- Mettre au cœur de ce SI une codification analytique maîtrisée
- Rapprocher comptabilité budgétaire et comptabilité analytique
- Contrôler la gestion au niveau des CRA
- Finaliser et valider les procédures
- Professionnaliser la gestion des conventions
 - Objectifs :**
 - Fiabiliser le traitement des conventions
 - Améliorer les relations avec les bailleurs, renforcer la crédibilité
 - Accroître les délais de recouvrement des recettes
 - Propositions :**
 - Création d'un service « Gestion des conventions » rattaché à la Section « Budget Finance » de la DAF
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation

Structuration de la DAF: création d'un Pôle « Conventions »



Responsabilités du Pôle « Conventions »

- Ce service sera responsable de la gestion des conventions (projets, expertises, dièses...) des actions de recherche de l'IRAG.
- Cette gestion devra se faire en respectant les contraintes fixées contractuellement par le bailleur dans le cadre des procédures de l'établissement.
- **Proposition de responsabilités :**
 - de l'attribution d'un code analytique ;
 - de l'entrée en place administrative de la convention ; enregistrement des données clés ;
 - de la réalisation d'un Budget d'Opération (Boo) en relation avec le responsable du projet ;
 - du suivi d'avancement budgétaire ;
 - du suivi comptable ;
 - de la clôture de la convention ;
 - de l'établissement des restitutions financières ;
 - de la préparation et l'actualisation du dossier de facturation
- Par ailleurs, il sera amené à travailler avec le service Coopération Validation pour l'appui au montage des conventions

Chantiers à entreprendre

- Préparer les responsabilités du nouveau « Pôle financier »
- Contrôler l'exactitude de l'information financière dans un Système d'Information unique et centralisée : la comptabilité générale
- Adapter au centre d'analyse une codification analytique existante
- Regrouper comptabilités budgétaires et comptabilités analytiques
- Contrôler la gestion au niveau des CFA
- Préparer et valider les procédures
- Professionnaliser la gestion des conventions
- Préparer les conditions d'un démarrage dans les meilleurs délais de la nouvelle organisation comptable
 - Objectifs :**
 - Démarrage de la comptabilité au premier octobre 2008 comme phase de test pour démarrage définitif au 1^{er} Janvier 2009
 - Préconisations :**
 - Valider une codification analytique adaptée à la nouvelle organisation immédiatement
 - Ouvrir une comptabilité « informatique » réelle
 - Demander l'engagement de l'information comptable au 1^{er} octobre
 - Demander immédiatement à l'ensemble des centres les relevés de tous les comptes bancaire accompagnés d'une justification des soldes
 - Demander aux centres l'ensemble des conventions de financement pour actualisation du SI
 - Valider rapidement les procédures « relation centres – siège » pour obtenir la comptabilité d'octobre des centres dès début novembre

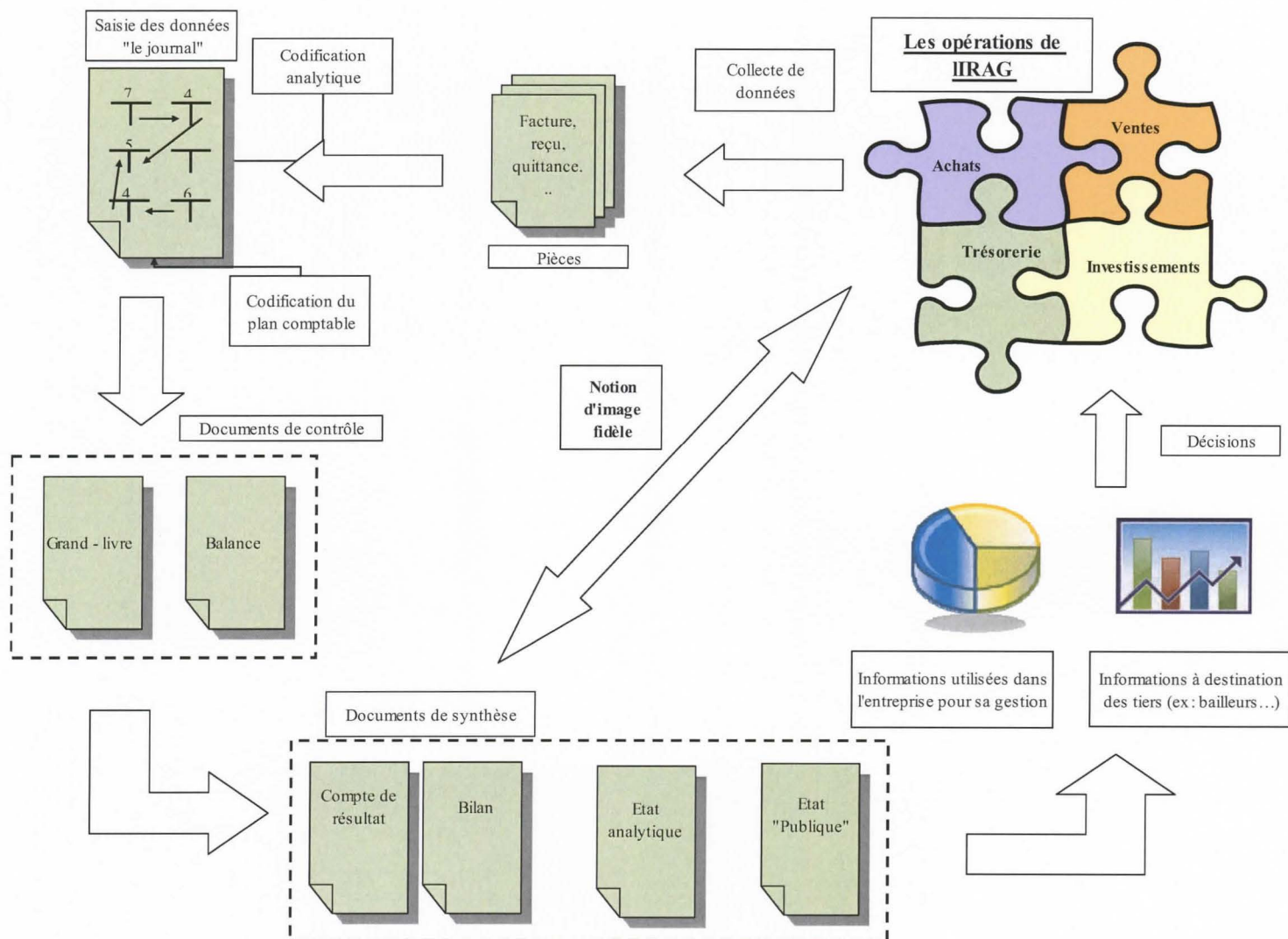
Questions en suspens

- Délais de mise en place du service « conventions » :
 - Effectif (hypothèse 2 personnes)
 - Equipement informatique
 - Formation
- Renforcement du service comptable pour saisie de l'information :
 - Effectif (hypothèse 2 personnes)
 - Partage des postes de saisie
- Partage de l'information :
 - Equipement informatique : mise en réseau DAF, budget, comptables, Agent Comptable
- Organisation des centres :
 - Renforcement des équipes de gestion
 - informatisation

Avant la discussion

- Sincères remerciements pour votre accueil chaleureux et votre disponibilité...
- J'ai pris un grand plaisir à travailler avec vous et j'ai énormément appris

Annexe 3 : Rôle de la comptabilité



Annexe 4 : Présentation formation comptable IRAG (mars 2008)

INSTITUT DE RECHERCHE AGRONOMIQUE DE GUINEE (IRAG)

DIVISION DES AFFAIRES ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE (DAAF)

***COURS DE FORMATION EN GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE TENU A
LA DIRECTION GENERALE DE L'IRAG DU 18 FEVRIER 2008 AU 07 MARS 2008***

RAPPORT TECHNIQUE SUR LE DEROULEMENT DE LA FORMATION

MAMADOU OURY HERICO DIALLO

Conformément au programme proposé, j'ai animé une formation en gestion financière et comptable pour le personnel de la DAAF et de l'Agence comptable de la Direction Générale de l'IRAG.

Ce cours est destiné à répondre aux besoins spécifiques de l'Institut dans le domaine de la gestion financière et comptable en vue d'assurer d'une façon plus efficace la tenue de la comptabilité, le contrôle, le suivi budgétaire et financier de l'Institut. La formation s'est tenue dans la salle de réunion dudit Institut du 18 Février 2008 au 07 Mars 2008 tous les jours ouvrables de 09 heures à 12 heures ; la liste des participants, le programme et le calendrier de la formation, ainsi que mon CV sont en annexe du présent rapport.

La formation a été financée par le Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) dans le cadre du projet d'appui au système de recherche agronomique- renforcement des capacités institutionnelles.

1. Méthodologie

La formation a été réalisée par des exposés du formateur sur les techniques comptables telles qu'elles devraient être appliquées, suivis de discussions en vue de mettre en place un système comptable et financier simple, efficace et applicable dans l'immédiat.

Les sessions de travaux pratiques ont été faites en groupe à travers des études de cas dont la saisie des opérations financières et comptables de l'IRAG pour l'exercice 2008. Deux brochures (technique comptable et utilisation du logiciel comptable) de support des exposés du formateur ont été distribuées à tous les participants.

2. Contenu de la formation

Le programme proposé a été conçu et réalisé après une analyse des besoins spécifiques en formation des participants dans le domaine de la gestion comptable et financière.

Les thèmes de la formation ont porté essentiellement sur :

- La Comptabilité (Générale et Analytique)
- La Gestion Budgétaire (Elaboration, présentation et contrôle budgétaire)
- L'informatisation du système comptable et financier de l'IRAG.

Concernant la comptabilité générale, nous avons traité de son rôle et de son importance dans l'entreprise, de la nécessité d'une organisation comptable, de la comptabilité à partie double, des principes comptables, de la tenue des livres comptables et de l'usage du plan comptable.

Au cours de cette formation, j'ai examiné avec les participants le manuel de procédures de gestion comptable et financière ainsi que le plan comptable proposé pour la tenue de la comptabilité 2008 de l'IRAG.

La comptabilité analytique dont il s'agit est un système permettant l'organisation et les analyses suivantes :

- Cerner les coûts par projet de recherche
- Suivre les coûts par activité et service d'appui à la recherche (division, centre de recherche, service)
- Ressortir le financement par bailleurs de fonds et par catégorie de dépenses
- Permettre d'autres analyses spécifiques telles que le coût d'entretien par véhicule etc....

Pour la comptabilité budgétaire, après l'étude du processus d'élaboration du budget, un accent particulier a été mis sur la préparation des budgets par projet, par service, par rubrique comptable et par source de financement (bailleurs de fonds). Par des études de cas, nous avons insisté sur la nécessité de rapprocher les prévisions des réalisations pour faire apparaître des écarts en vue d'utiliser la connaissance de ces écarts :

- Pour réviser si nécessaire le budget en cours
- Pour corriger la gestion et pour faire des prévisions ultérieures

L'informatisation a été essentiellement pratique. En effet, la formation à l'usage du logiciel de gestion comptable SAARI SAGE a été axée sur :

- La présentation du logiciel intégré de comptabilité générale, analytique et budgétaire
- La création du fichier comptable IRAG 2008
- Le paramétrage du dossier comptable
- La création d'une structure comptable
- La création du plan comptable
- La création des journaux
- La comptabilité analytique
- La comptabilité budgétaire
- La saisie des opérations en comptabilité générale et en comptabilité analytique 2008
- L'édition des états standard
- La saisie des données budgétaires

Le plan comptable spécifique qui a été créé avec les participants tient compte de toutes les ressources (contrats, projets, conventions et réseaux...) et de tous les emplois (par nature de dépenses) de l'Institut ; il comprend la liste de tous les comptes de situation (classes 4 et 5) et de gestion (classes 6 et 7) utilisés par l'IRAG.

La comptabilité analytique qui a été mise en place comprend trois (3) axes :

- Centre de recherche - programmes - services
- Centre – projet – bailleurs
- Catégories de dépenses – bailleurs

Le contrôle budgétaire a été expliqué et commenté à travers les états d'analyse budgétaire du logiciel comptable intégré SAARI SAGE qui font ressortir les prévisions, les réalisations, les écarts et les pourcentages de réalisations.

Conclusion :

Les participants ont été très actifs au cours de la formation ; ils ont été satisfaits du cours. Cependant, ils ont formulé les recommandations suivantes :

- Poursuivre une telle formation pour la remise à niveau régulier des connaissances.
- Doter le personnel comptable du matériel informatique performant
- Renforcer la formation et les connaissances des comptables à travers des voyages d'étude dans les institutions de recherche de la sous région.

Les participants devraient être capables de disséminer les connaissances acquises au bénéfice de l'IRAG.

En fin je souhaite dans le futur approfondir ce cours et assurer la formation sur les autres modules de SAARI (gestion des immobilisations, gestion des stocks et paye) pour le personnel comptable de la DG et de tous les centres de recherche.

Conakry, le 17 Mars 2008

Le formateur

Mamadou Oury Herico DIALLO